

**УДК 331.1:005.62**

**Систематизация причин конфликтов и путей их решения в  
маркетинговых каналах**

Сигида Л.А.

*В статье рассмотрено такую форму маркетингового взаимодействия между участниками маркетингового канала как конфликт. Выделены основные причины возникновения конфликтов, а также их деструктивное и конструктивное влияние на деятельность всего маркетингового канала и его участников. Определены пути решения конфликтов в маркетинговых каналах. Проведена их систематизация с учетом основных стилей решения конфликтов.*

В общем смысле *конфликт* – это отношения между субъектами социального взаимодействия, которые характеризуются их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений. Конфликт относится к острым противоречиям, столкновениям интересов или идей и скорее подчеркивает процесс, чем результат [1, с. 28].

Конфликты возникают в любых социальных системах, в которых взаимоотношения между партнерами строятся на недоверии, когда одна сторона пользуется другой для достижения собственных целей или навязывает собственную точку зрения не учитывая желаний партнера. Не исключением и маркетинговые каналы. Конфликты в маркетинговых каналах распределения продукции происходят, когда между деловыми партнерами возникают разногласия, которые тяжело быстро разрешить и которые могут стать причиной превращения партнеров в конкурентов.

В маркетинговых каналах распределения продукции как потребительского, так и промышленного назначения по разным причинам могут возникать конфликты между разными звеньями одного канала или нескольких (между дистрибьютором и оптовиком, оптовиком и представителями розничной торговли, между розничными точками, между производителями и т.д.).

Однако в удачных каналах удастся максимизировать сотрудничество и минимизировать конфликты.

Разрешение конфликта является многоступенчатым процессом, который включает в себя анализ и оценку ситуации (определение причин конфликта и силы его влияния на деятельность канала), выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности действий.

Систематизация причин конфликтов в маркетинговых каналах, а также конструктивные и деструктивные результаты их проявления представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Систематизация причин конфликтов в маркетинговых каналах

Причины конфликтов	Сущность	Деструктивное влияние	Конструктивное влияние
1	2	3	4
Экономические			
Различия в целях – экономических, организационных, коммуникационных, маркетинговых, сбытовых, финансовых	<ul style="list-style-type: none"> <li>– каждый участник канала имеет свой собственный набор целей и задач, которые очень часто не совпадают с целями других участников;</li> <li>– участники канала ориентирующиеся на достижении собственных целей, не принимая во внимание цели, для достижения которых был сформирован канал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– каждый участник маркетингового канала выполняет действия в направлении достижения собственных целей, несмотря на цели других, что вызывает разбалансировку деятельности канала в целом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– установление единой цели деятельности с учетом подцелей каждого участника;</li> <li>– направление целей каждого участника в русло достижения общей (генеральной) цели;</li> <li>– разработка общей стратегии деятельности для достижения конечной цели</li> </ul>
<p>Распределение ресурсов</p> <p>Разногласия по поводу величины и направления вложения ресурсов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограниченность и нехватка ресурсов, в первую очередь материальных, финансовых, информационных и т.п., и неравномерность владения ресурсами;</li> <li>– несоответствие неравномерность направлений вложения средств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нерациональное, неправильное направление ресурсов, что может привести к их перерасходу при минимальных результатах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимизация использования ресурсов участниками каналов;</li> <li>– минимизация расходов;</li> <li>– оптимизация владения участниками каналов ресурсами;</li> <li>– определение соотношения вложения средств в различные направления деятельности канала</li> </ul>
Различия во взглядах на торговую специализацию	<ul style="list-style-type: none"> <li>– несоответствие взглядов участников канала на величину и состав ассортимента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необоснованно малый или большой, негармоничный ассортимент, сдерживает деятельность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимизация состава и структуры ассортимента участников канала (посредников разных уровней и производителя)</li> </ul>
Отсутствие планирования по каналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие четкого плана работы всего канала в целом и отдельных его участников в частности;</li> <li>– неопределенность желаемых экономических результатов деятельности канала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– хаотичность деятельности канала и отдельных участников, как результат – неприбыльность и нерезультативность деятельности канала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка четких планов работы с указанием правил и сфер деятельности каждого участника, желаемых результатов от их деятельности, а также результативности такой деятельности для функционирования канала</li> </ul>
Организационные			
Единоличный контроль канала, желание единолично контролировать ситуацию	<ul style="list-style-type: none"> <li>– каждый участник канала явно или неявно оставляет за собой право принимать определенные решения, в некоторых случаях это может быть исключительное право, не учитывая желания других участников также заниматься этими вопросами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– односторонний, неполный взгляд на ситуацию, что мешает принимать взвешенные и обоснованные решения;</li> <li>– нежелание других участников канала выполнять решения, принятые без учета их мнения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– четкое распределение обязанностей и сфер деятельности и принятия решений каждого участника;</li> <li>– кооперация участников при принятии решений;</li> <li>– передачи права общего контроля за деятельностью всего канала и принятия решений одним лице</li> </ul>
Взаимозависимость задач	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выполнение задач одними участниками маркетингового канала напрямую зависит от выполнения задач другими, которые должны создавать благоприятные условия для деятельности отдельных участников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дублирование выполняемых задач;</li> <li>– невыполнение задач одними участниками маркетингового канала сдерживает выполнение задач другими</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– более четкое распределение задач между участниками канала и уменьшение зависимости деятельности одних участников от действий других;</li> <li>– разграничение обязанностей каждого участника</li> </ul>

Продолжение табл. 1

1	2	3	4
Работа со всеми, отсутствие системы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– постоянное изменение и вариация участников маркетинговых каналов;</li> <li>– постоянная смена исполнителей определенных функций;</li> <li>– резкая и необоснованная смена ролей, выполняемых участниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «распыление» усилий, что может привести к потере надежных партнеров;</li> <li>– несистематичность работы и выполнение отдельных задач, что может стать причиной разрушения канала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– настройки системы, что позволит периодически обновлять участников маркетинговых каналов и расширить круг сотрудничества при поддержке функционирования центральной власти, способной контролировать его</li> </ul>
Социальные			
Низкий уровень коммуникации и взаимодействия между участниками канала; барьеры в получении и передачи информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проблемы структурных коммуникаций, связанные с барьерами, возникающими в процессе передачи информации;</li> <li>– проблемы межличностных коммуникаций, связанные с поведенческими аспектами деятельности участников канала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– множество направлений получения информации;</li> <li>– трудности в получении обратной связи;</li> <li>– информационные перегрузки;</li> <li>– упрощенная информация, что несет в себе мало конструктивных идей, слабо связана с контекстом сообщения;</li> <li>– конкуренция между сообщениями (одновременное воздействие на получателя нескольких источников информации)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка системы сбора предложений;</li> <li>– применение достижений современных информационных технологий;</li> <li>– использование внутриорганизационных информационных систем с привлечением к ним всех участников канала;</li> <li>– создание системы обратной связи;</li> <li>– регулирования информационных потоков</li> </ul>
Отсутствие мотивации к деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– несоответствие мер по стимулированию и мотивации участников канала их реальным потребностям и запросам, желаниям;</li> <li>– неправильно подобранные инструменты стимулирования и мотивирования участников канала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– некачественное выполнение работы в канале;</li> <li>– нежелание выполнять возложенные функции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование оптимального портфеля стимулирования и мотивирования участников канала;</li> <li>– разработка действенной системы стимулирования и мотивирования;</li> <li>– разработка действенной системы определения нужд и запросов участников канала</li> </ul>

Одной из наиболее важных задач при функционировании маркетинговых каналов является диагностика, выявление и поиск путей решения конфликтов. Важно недопустить появление в каналах конфликтов, в первую очередь деструктивных, но в случае их появления перевести их в конструктивные и направить все усилия на выработку правильных и инновационных решений по работе канала.

Выбор конкретных приемов решения и управления конфликтами зависит от конкретной ситуации, степени вовлеченности в него отдельных участников и их желания решать конфликт.

Основные пути преодоления конфликтов в маркетинговых каналах зависимо от стилей их решения по сетке Томаса-Килменна приведены на рис. 1 [2, с. 98-99; 3, с. 131-133; 4].

Высокий	<i>Принуждение, конкуренция:</i>		<i>Сотрудничество, решения проблемы:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможно принудительное разрешения конфликта, например, угроза исключить из ассортимента розничного торговца некоторые товары или прекращение рекламной поддержки;</li> <li>- единоличная разработка и утверждение плана и стратегии деятельности канала;</li> <li>- обеспечение сотрудничества в каналах распределения путем создания вертикальных маркетинговых систем;</li> <li>- смена собственника канала</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- посредничество: третья сторона пытается урегулировать конфликт путем убеждения сторон, проведение переговоров, выработки рекомендаций по вопросу;</li> <li>- совместное членство в торговой и других ассоциациях: правила, установленные в ней, обеспечивают профилактику конфликтов, а сама ассоциация может выступать посредником-мировотворцем;</li> <li>- арбитраж;</li> <li>- развитие отношений партнерства, которые предусматривают финансовую поддержку (выгодные условия сотрудничества, иногда даже для поддержания стратегического партнера), поддержку в продвижении товаров;</li> <li>- прекращение работы с теми, кто не выполняет свои обязательства;</li> <li>- создание комиссии или группы по расследованию причин конфликта и его ликвидации;</li> <li>- обмен сотрудниками между участниками канала для повышения взаимопонимания;</li> <li>- выработка общей стратегии работы;</li> <li>- смена собственника канала;</li> <li>- кооптация: общее управление и коллегиальное принятие решений</li> </ul>	
Степень удовлетворения собственных интересов	<i>Компромисс:</i>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постоянные консультации предприятий-участников друг с другом для гармонизации интересов и планов деятельности;</li> <li>- дипломатия: проведение переговоров с участниками канала, сбор и распространение информации, интересующей участников и позволяет оперативно реагировать на полученные сигналы;</li> <li>- совместная разработка и утверждение членами канала списка задач, приоритетных для всех членов канала, например, снижение затрат при перемещении товара внутри канала, увеличение скорости доставки, договоренность о фиксированной розничной цене и т.п.;</li> <li>- принятие суперординатных целей (целей, которые могут быть достигнуты в результате взаимодействия всех сторон)</li> </ul>			
Низкий	<i>Уклонение:</i>		<i>Слаживания, приспособление:</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поставка различных товаров фирмы на рынок через разных посредников;</li> <li>- определение влияния на рынок посредников, путем закрепления за ними определенных клиентов или отдельных территорий;</li> <li>- регулярная оценка участников канала и корректировка условий сотрудничества с ними в зависимости от их успеха в продвижении товара на рынок;</li> <li>- корректировка клиентской базы, прекращение работы с теми, кто не выполняет свои обязательства</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмен сотрудниками предприятий-участников для развития взаимопонимания;</li> <li>- посредничество: третья сторона пытается урегулировать конфликт путем убеждения сторон, проведение переговоров, выработки рекомендаций по вопросу;</li> <li>- поиск взаимовыгодных решений в конфликтной ситуации, совершенствования работы посредника, действующего на условиях, определенных договором с поставщиком;</li> <li>- направление деятельности на достижение целей, определенных другими участниками канала;</li> <li>- выполнение ролей и функций, предъявляемым единолично отдельными участниками канала</li> </ul>	
Низкий		Степень удовлетворения интересов другой стороны		Высокий

Рисунок 1 – Основные пути разрешения конфликтов в маркетинговых каналах по сетке Томаса-Килменна

Таким образом, конфликты постоянно возникают в маркетинговых каналах тем самым угрожая их нормальному функционированию. Однако вовремя и правильно принятые меры могут помочь если не устранить конфликты, то хотя бы уменьшить их негативное влияние или конструктивно разрешить.

1. Біловодська О.А. Теоретичні засади маркетингової взаємодії між учасниками каналу розподілу інноваційної продукції / О.А. Біловодська // Механізм регулювання економіки. – 2008. – Т. 1, № 4. – С. 25-33.

2. Коротков А.В. Конфликты в распределительных каналах и пути их решения / А.В. Коротков // Управление продажами. – 2012. – № 2 (63). – С. 96-104.

3. Кулініч І.О. Психологія управління : навч. посібник [Електронний ресурс] / І.О. Кулініч. - Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007. – Режим доступа: [http://pidruchniki.ws/18340719/psihologiya/klasifikatsiya\\_konfliktiv\\_prichini\\_viniknennya\\_metodi\\_virishennya\\_konfliktiv](http://pidruchniki.ws/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_prichini_viniknennya_metodi_virishennya_konfliktiv).

4. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством / Л.Ю. Сагер // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 128-136.